

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Evaluasi

Melalui **Kamus Besar Bahasa Indonesia** (2002:310) yang disusun oleh tim penyusun kamus Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, diperoleh pengertian mengenai kata evaluasi adalah sebagai berikut:

Evaluasi : Penilaian

Mengevaluasi : memberikan penilaian; menilai

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan evaluasi adalah sesuatu hal dengan tujuan untuk mengetahui hasilnya apakah itu baik, buruk, atau cukup

2.2 Anggaran

2.2.1 Pengertian Anggaran

Dalam menyelenggarakan kegiatannya, perusahaan membutuhkan perencanaan agar dapat diselenggarakan secara terarah, dan anggaran merupakan bentuk perencanaan yang penting bagi perusahaan, juga sebagai alat manajemen untuk membandingkan hasil pelaksanaannya. Menurut **Anthony, welsch, dan Reece** (1985:631) pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

“A budget is a plan expressed in quantitative, usually monetary, term that covers a specified period of time usually one year”

Sedangkan **Brewer, Garrison dan Noreen** (2002:288), menyatakan bahwa :

“A Budget is a detailed plan for the acquiring and using financial and other resources over a specified time period.”

Menurut **Hansen dan Mowen** yang diterjemahkan oleh **Ancella A** (1999:350), mengemukakan bahwa:

“Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan, adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut”

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan kerja manajemen yang terperinci mengenai perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif dalam suatu periode tertentu pendapat ini dapat diperkuat oleh **Mulyadi** (2001:488) bahwa:

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*Programming*).”

2.2.2 Karakteristik Anggaran

Karakteristik anggaran menurut **Anthony dan Govindarajan** yang dialihbahasakan oleh **F.X. Kurniawan T** (2003:1), adalah sebagai berikut :

1. **“Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.**
2. **Dinyatakan dalam istilah moneter, walupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi).**
3. **Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.**
4. **Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.**
5. **Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.**
6. **Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.**
7. **Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.”**

Anggaran yang baik memiliki beberapa karakteristik menurut **Mulyadi** (2001:511) yaitu:

1. Anggaran yang disusun berdasarkan program.

Setelah tujuan perusahaan ditetapkan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dipilih, proses manajemen perusahaan kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan. Menurut karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi 4 golongan yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan belaka, jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya, tidak satu pun manajer yang merasa bertanggungjawab.

2.2.3 Fungsi Anggaran

Menurut **M. Nafarin** (2004:20) anggaran juga memiliki fungsi-fungsi yaitu:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit dan uang.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerja, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan.

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan (*Controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Rencana-rencana bila dibuat secara intelijen, akan memerlukan penelaah dan penelitian yang mendalam, dan ini merupakan prosedur yang mahal. Oleh karena itu, terdapat beberapa fungsi anggaran menurut **Welsch, Hilton dan Gordon** yang diahlihabaskan oleh **Purwatiningsih dan Maudy W (2000:158)** yaitu:

1. Fungsi Perencanaan

- a. Untuk mendasarkan tindakan melalui pengkajian, penelaah dan penelitian yang mendalam.
- b. Untuk mengerahkan bantuan dari seluruh organisasi dalam menetapkan jalan yang paling menguntungkan.
- c. Berguna sebagai pengumuman kebijaksanaan

Prosedur anggaran menyediakan suatu sarana melalui mana kebijaksanaan-kebijaksanaan pokok secara periodik diteliti kembali, ditetapkan kembali dan dinyatakan sebagai prinsip-prinsip yang memedomani organisasi pada umumnya.

d. Untuk merumuskan tujuan

Tujuan janganlah merupakan produk dari harapan, tetapi merupakan akibat logis dari rencana-rencana yang dibuat secara berhati-hati.

e. Untuk menstabilisasikan pekerjaan

Tidak ada satupun perusahaan yang dapat mengabaikan kesejahteraan para pegawainya. Tanggungjawab kepada para pegawai harus seimbang dengan tanggungjawab kepada para investor, dan kesejahteraan untuk keduanya harus dipertimbangkan, tetapi program perusahaan harus mempertimbangkan stabilitas pekerjaan, penyusunan anggaran perusahaan yang bijaksana dan bukan pengaturan dari pemerintah, yang akan memberikan harapan terbesar untuk tersedianya stabilitas pekerjaan.

f. Untuk membuat adanya penggunaan peralatan fisik secara lebih efektif

Rencana-rencana yang menawarkan laba terbesar, penggunaan sebesar-besarnya dari fasilitas yang tersedia secara tak terelakkan akan merupakan suatu faktor. Biasanya, akibatnya adalah pengeliminasian dari beberapa pemborosan sosial yang berhubungan dengan penggunaan fasilitas-fasilitas fisik secara tidak ekonomis.

2. Fungsi Koordinasi

a) Untuk mengkoordinasikan dan mengkorelasikan usaha manusia dalam struktur organisasi.

Hanya bila usaha dari semua divisi telah dijadwalkan dan dikoordinasikan secara layak, barulah dapat diperoleh kekuatan penuh dari tindakan yang terpadu. Keberhasilan anggaran perusahaan bukan diukur

dengan dekatnya hasil-hasil akhir terhadap rencana semula, melainkan dengan sejauh mana eksekutif baik yang utama maupun tingkat rendah mengetahui pada setiap waktu mengenai apa saja merupakan program yang segera dan apa merupakan bagian-bagiannya masing-masing.

- b) Untuk menghubungkan kegiatan perusahaan dengan kecenderungan umum yang diharapkan dari kondisi
- c) Untuk mengarahkan modal dan usaha ke saluran yang paling menguntungkan melalui program yang seimbang dan terpadu.
- d) Untuk memperlihatkan kelemahan dalam organisasi

3. Fungsi Pengendalian

- a) Untuk mengendalikan operasi atau pengeluaran spesifik.

Walaupun tujuan utama dari pembuatan anggaran adalah menetapkan jalan/ arah tujuan yang paling menguntungkan perusahaan dalam rangka mengikuti dan mengembangkan suatu program yang seimbang dan terkoordinir yang akan membawa perusahaan ke arah tujuan itu, anggaran juga menyediakan alat yang berguna untuk pengendalian terhadap operasi-operasi tertentu dari perusahaan.

- b) Secara umum untuk mencegah pemborosan

Merupakan aspek pengendalian yang lebih umum, suatu penelitian terhadap pengeluaran yang sedang dipersiapkan dan alasannya yang merupakan cara pendekatan analitis meluas sampai pada setiap fungsi dan setiap bagian perusahaan akan merupakan pencegah yang efektif terhadap adanya pemborosan.

Sebagaimana yang telah penulis uraikan di atas, maka dapat dikatakan bahwa suatu anggaran akan berfungsi dengan baik bilamana fungsi-fungsi anggaran tersebut dapat bermanfaat, misalnya: bilamana taksiran-taksiran yang termuat di dalam anggaran cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti, maka fungsi perencanaan telah dilakukan dengan baik. Begitu juga dengan fungsi koordinasi dan pengendalian telah terdapat di dalamnya

Persiapan pelaksanaan anggaran menurut **Anthony dan Govindarajan** yang dialihbahasakan oleh **F.X. Kurniawan T** (2003:3) mempunyai 4 prinsip kegunaan anggaran, adalah sebagai berikut :

1. **“Untuk menyelaraskan dengan rencana stratejik**
2. **Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari berbagai bagian dari organisasi.**
3. **Untuk memberikan tanggungjawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan, dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan.**
4. **Untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.”**

2.2.4 Jenis-jenis Anggaran

Menurut **Nafarin** (2004:22), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu.
 - b. Anggaran tetap, yaitu yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap

bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut Jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk “ (*master budget*). Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan. Anggaran triwulan kemudian dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

2.2.5 Prosedur Penyusunan Anggaran

Agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat pengendalian, Mulyadi (2001:513) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. **“Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.**
2. **Organisasi Anggaran**
3. **Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim pesan dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.”**

Ad. 1 Partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran

Setiap pusat pertanggungjawaban harus diikutsertakan dalam penyusunan, karena anggaran menggambarkan rencana kerja para manajer yang harus dilaksanakan dan sekaligus sebagai tanda penilaian prestasi kerja mereka. Dengan keikutsertaan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan rasa tanggungjawab dan memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan perusahaan dalam organisasi.

Ad. 2 Organisasi Anggaran

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesah anggaran (*approval*) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Setiap anggaran dilaksanakan dalam bagian atau departemen tertentu dalam perusahaan dalam rangka menyusun anggaran yang dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Ad. 3 Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai *role sending device*. Proses penyusunan anggaran yang baik mengakibatkan setiap manajer menyadari perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai dengan yang tercantum dalam anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai penilai kinerja yang melihat perbandingan antara anggaran dan realisasinya.

2.2.6 Manfaat dan Keterbatasan Anggaran

Menurut **Brewer, Garrison dan Noreen** (2002:288), manfaat anggaran antara lain untuk :

1. *“Budget communicate management’s plans throughout the organization.*
2. *Budget forces managers to think about and plan for the future, in absence of necessity to prepare a budget, too many managers would spend all of their time dealing with daily emergencies.*
3. *The budgeting process provide a means allocating resources to those parts of the organization where can be used most effectively.*
4. *The budgeting process can uncover potential bottleneck before they occur.*
5. *Budget coordinate the activities of the entire organization by integrating the plans of the various parts. Budgeting helps to ensure that everyone in the organization is pulling in the same direction.*
6. *Budget define goals and objectives that can serves as benchmarks for evaluating subsequent performance.”*

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran, yaitu dikemukakan oleh **Christina, Ellen dan M. Fuad** (2001:19) adalah:

1. **“Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.**
2. **Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari yang direncanakan.**
3. **Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.**
4. **Penyusunan anggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat keputusan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap.”**

Jadi dengan melihat uraian di atas dapat dikatakan bahwa anggaran memiliki manfaat yang sangat berpengaruh untuk pengendalian perusahaan, tetapi di samping itu juga anggaran memiliki kelemahan di mana tiap perusahaan tidak dapat menghindarinya, hanya dapat meminimalkan kemungkinan tersebut khususnya dalam penggunaan kas.

2.3 Anggaran Kas

2.3.1 Pengertian Anggaran Kas

Untuk memperoleh pengertian dari anggaran kas, maka penulis akan mengemukakan beberapa kutipan dari berbagai literature. Salah satunya **Welsch, dkk** (1985:440) yaitu:

“A cash budget shows the planned cash inflows, outflows, and ending position by interim periods for specific time span.”

Menurut **Brewer, Garrison dan Noreen** (2002:293), mendefinisikan bahwa:

“A cash budget is a detailed plan showing how cash resources will be acquired and used over some specified time period.”

Sedangkan menurut **Munandar** (1994:311), mengemukakan bahwa:

“Anggaran kas adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang baik perubahan yang berupa penerimaan kas maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas.”

Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangatlah penting bagi penjagaan likuiditas. Dengan menyusun anggaran kas akan dapat diketahui kapan perusahaan akan dalam keadaan kekurangan atau kelebihan dana karena operasinya perusahaan. Dengan mengetahui akan adanya kekurangan dana jauh sebelumnya, maka dapatlah direncanakan sebelumnya penentuan sumber dana yang akan digunakan untuk menutup kekurangan tersebut. Karena masih cukupnya waktu maka terdapat lebih banyak alternatif sumber dana dan makin banyaknya alternatif sumber dana berarti kita dapat mengadakan pemilihan sumber dana yang biaya paling rendah, sebaliknya dengan mengetahui jauh sebelumnya bahwa akan terdapat kelebihan kas dana tersebut secara efisien.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa suatu anggaran kas mencakup beberapa bagian utama. Menurut **Brewer, Garrison dan Noreen** (2002:306), empat bagian utama tersebut yaitu:

1. Bagian Penerimaan (*The receipts section*)

Terdiri dari daftar semua penerimaan arus kas masuk, kecuali keuangan, selama periode anggaran. Secara umum sumber utama penerimaan yaitu dari penjualan

2. Bagian Pengeluaran/ Pembiayaan (*The disbursements section*)

Terdiri dari semua pengeluaran kas yaitu perencanaan untuk periode anggaran. Pengeluaran tersebut termasuk pembelian bahan baku, pengeluaran tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik serta ditambah dengan pengeluaran kas seperti pembelian perlengkapan dan pembayaran dividen.

3. Bagian Kelebihan atau kekurangan kas (*The cash excess or deficiency section*).

Bila terjadi kekurangan kas atau dana selama periode anggaran maka perusahaan akan perlu untuk meminjam dana. Begitu juga bila terjadi kelebihan dana maka perusahaan akan menggunakan kelebihan dana itu untuk perencanaan perusahaan lainnya.

4. Bagian Keuangan (*Financing section*)

Berisikan proyeksi peminjaman dan pengeluaran dalam selama periode anggaran, termasuk didalamnya daftar pengeluaran bunga atas peminjaman dana.

2.3.2 Kegunaan Anggaran Kas

Menurut **Munandar** (2000:312) secara umum anggaran (termasuk anggaran kas) mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Sedangkan secara khusus, anggaran kas berguna sebagai dasar untuk penyusunan *master balance budget* (anggaran induk neraca). Kegunaan atau manfaat anggaran kas akan dirasakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jalannya atau kondisi perusahaan. Pada dasarnya ada dua pihak yang berkepentingan dengan anggaran kas ini, meskipun titik perhatiannya tidak selalu sama karena mempunyai kepentingan yang berbeda. Pihak-pihak tersebut menurut **Munandar** (2000:11) adalah:

- 1) Pihak intern perusahaan

- a. Manajemen

Dengan adanya anggaran kas yang diterapkan dalam merencanakan dan mengendalikan kas maka manajemen khususnya manajer keuangan dapat mengetahui informasi mengenai:

- Perlunya tambahan kas untuk membiayai aktivitas perusahaan sehari-hari

- Perlunya memanfaatkan kelebihan kas apabila diperkirakan terjadinya surplus
- Perlunya perusahaan menunda rencana operasi jika diperkirakan
- Perlunya untuk mempertahankan saldo kas minimal (*safety cash balance*) agar likuiditas perusahaan tidak terganggu.

b. Karyawan perusahaan

Para pegawai perusahaan ingin mengetahui likuiditas perusahaan, sehingga haknya berupa gaji dan upah terjamin baik.

2) Pihak ekstern perusahaan

Yang dimaksud dengan pihak ekstern perusahaan adalah para kreditur, yang sering pula meminta anggaran kas untuk menilai likuiditas perusahaan sebelum memutuskan untuk memberikan pinjaman untuk diteliti dengan tujuan agar pinjaman dan bunga yang akan dapat diterima kembali sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut **Harahap** (2001:177), terdapat beberapa kegunaan dari anggaran kas yaitu:

1. Untuk menilai kemampuan perusahaan menghasilkan, merencanakan, mengontrol arus kas masuk dan arus kas keluar perusahaan yang lalu maupun proyeksi pada masa datang.
2. Untuk menilai kemungkinan keadaan arus kas masuk dan keluar, arus kas bersih perusahaan, termasuk kemampuan membayar dividen di masa yang akan datang.
3. Untuk menyajikan informasi bagi investor, kreditor, memproyeksikan return dari sumber kekayaan perusahaan.
4. Untuk menilai kemampuan perusahaan untuk memasukkan kas ke perusahaan di masa yang akan datang.

5. Untuk menilai alasan perbedaan antara laba bersih akuntansi dikaitkan dengan penerimaan dan pengeluaran kas.
6. Untuk menilai pengaruh investasi baik kas maupun bukan kas dan transaksi lainnya terhadap posisi keuangan perusahaan selama satu periode tertentu.
7. Untuk melihat kegiatan kas yang menonjol dalam perusahaan

Program perencanaan dan pengendalian laba terpadu dasar bagi pembuatan anggaran yang realistis. Sehingga harus ada keseimbangan antara saldo kas dan kegiatan yang memerlukan kas operasi, pengeluaran untuk pembelian barang modal. Oleh karena itu, anggaran sangat berguna baik bagi pihak intern maupun pihak ekstern.

2.3.3 Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Tujuan utama penyusunan anggaran kas menurut **Welsch, Hilton dan Gordon** yang diahlihabaskan oleh **Purwatiningsih dan Maudy W (2000:378)** yaitu:

1. **“Memberikan taksiran posisi kas pada akhir setiap periode sebagai hasil dari operasi yang dijalankan.**
2. **Mengetahui kelebihan atau kekurangan kas pada waktunya.**
3. **Menentukan kebutuhan pembiayaan dan/ atau kelebihan kas menganggur untuk investasi.**
4. **Menyelaraskan kas dengan total modal kerja, pendapatan penjualan, biaya, investasi dan utang.**
5. **Menetapkan dasar yang sehat untuk pematauan posisi kas secara terus-menerus.”**

Tujuan dasar penyusunan anggaran kas adalah untuk merencanakan kas yang diperlukan perusahaan ditinjau dari segi jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan penyusunan kas menurut **Wilson dan Campbell** yang dialihbahasakan oleh **Tjintjin Fenix Tjendra (1995:394)** yaitu:

1. **“Untuk menunjukkan fluktuasi yang paling tinggi atau musiman dalam kegiatan perusahaan yang memerlukan investasi yang lebih besar dalam persediaan dan piutang.**
2. **Untuk menunjukkan waktu dan jumlah dana yang diperlukan untuk memenuhi kewajiban jatuh tempo, pembayaran pajak, deviden dan bunga.**

3. Untuk membantu perencanaan pertumbuhan, termasuk dana yang diperlukan untuk perluasan perusahaan dan modal kerja.
4. Untuk menunjukkan jauh dimuka kebutuhan, jumlah dan lamanya dana yang diperlukan dari sumber luar agar memungkinkan diusahakannya pinjaman yang paling menguntungkan.
5. Untuk membantu mendapatkan kredit bank dan menunjukkan kelayakan kredit perusahaan secara umum.
6. Untuk menetapkan jumlah dan lamanya dana yang mungkin tersedia untuk investasi.
7. Untuk merencanakan pengurangan pinjaman.
8. Untuk mengkoordinasikan kebutuhan keuangan dari anak perusahaan dan divisi perusahaan.
9. Untuk memungkinkan perusahaan mengambil keuntungan berupa potongan kontan (*cash discount*) dan pembelian secara progresif, sehingga dengan demikian meningkatkan laba.”

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa penyusunan anggaran merupakan alat untuk mengantisipasi kesempatan penggunaan kas tidak efektif. Sehingga anggaran yang efektif dapat membantu manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan adanya penyusunan anggaran kas yang baik seperti yang telah dijelaskan di atas.

2.3.4 Hubungan Anggaran Kas dengan Anggaran Lainnya

Dalam menyusun anggaran kas tidak terlepas dari hubungan dengan penyusunan anggaran-anggaran perusahaan lainnya. Ini terjadi karena dalam suatu perusahaan terdapat hubungan yang timbal balik antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lainnya. Penyiapan anggaran kas pada umumnya tergantung pada anggaran lain, tetapi sebenarnya anggaran kas merupakan program penjualan dan biaya yang terkoordinasi serta pengeluaran yang diperkirakan. Anggaran kas secara langsung berkaitan dengan rencana lainnya, seperti rencana penjualan, anggaran piutang dan biaya, dan anggaran pengeluaran untuk pembelian barang modal. Walaupun demikian, perencanaan dan pengendalian kegiatan ini secara otomatis memelihara posisi kas. Pernyataan ini menunjukkan perbedaan yang penting antara anggaran kas dengan anggaran lainnya. Anggaran kas menekankan

pada jumlah dan saat arus uang masuk dan ke luar. Sebaliknya, anggaran lainnya menekankan pada saat semua transaksi baik kas maupun bukan kas.

Dengan demikian anggaran kas dapat digunakan sebagai alat pengukur hasil pelaksanaan, seperti yang dikemukakan oleh **Tjintjin Fenix Tjendra** (1995:402) sebagai berikut:

“Anggaran kas adalah suatu alat pengecek terhadap seluruh program anggaran. Apabila sasaran-sasaran anggota operasi tercapai, maka hasilnya akan tercermin dalam posisi kas. Sebaliknya apabila gagal mencapai sasaran anggaran, maka bagian keuangan terpaksa harus mencari sumber tambahan kas.”

2.3.5 Metoda Penyusunan Anggaran Kas

Dalam menyusun anggaran kas, menurut **Welsch, Hilton dan Gordon** yang diahlihabaskan oleh **Purwatiningsih dan Maudy W** (2000:379) terdapat dua pendekatan yang dipergunakan untuk membuat anggaran kas yaitu:

1. Pendekatan penerimaan dan pengeluaran kas

Metode ini didasarkan pada analisa peningkatan dan pengurangan secara rinci atas rekening kas yang dianggarkan yang akan mencerminkan semua arus uang masuk dan ke luar dari anggaran seperti penjualan, biaya, dan pengeluaran untuk penambahan barang modal. Metode ini sering dipergunakan untuk perencanaan kas jangka pendek sebagai bagian dari rencana laba tahunan.

a. Rencana Penerimaan Kas (Arus masuk)

Penerimaan kas berasal dari transaksi seperti penjualan tunai, penagihan piutang, penerimaan bunga dari investasi, penjualan barang modal, dan berbagai sumber pendapatan lainnya. Penjualan kas memberikan uang kontan, oleh karena itu tidak ada selisih waktu antara penjualan dan penerimaan kas. Dalam penjualan kredit, selisih waktu antara saat penjualan dan penerimaan uang menyebabkan munculnya suatu masalah. Pendekatan utama terhadap masalah tersebut didasarkan pada penegihan di masa lalu, waktu rata-rata antara tanggal penjualan dan tanggal penerimaan kas yang bersangkutan. Manajer yang bertanggung jawab atas

kredit dan penagihan secara teratur harus menentukan, misalnya efisiensi penagihan. Penerimaan uang masuk yang direncanakan harus dikurangi atau disesuaikan dengan pengaruh rekening piutang yang tidak dapat ditagih. Manajer keuangan jarang menemukan kesulitan dalam merencanakan pemasukan uang dari sumber pendapatan lain seperti royalti, sewa, bunga dan dividen yang diperoleh dari investasi.

b. Rencana Pengeluaran Kas (Arus keluar)

Penegeluaran kas terutama dilakukan untuk pembayaran bahan baku, tenaga kerja, biaya dan penambahan barang modal, pembayaran dan dividen yang dibayarkan kepada para pemegang saham. Pendekatan penerimaan dan pengeluaran kas mengharuskan penghapusan pengeluaran atau pemasukan bukan kas, seperti penyusutan, dari anggaran biaya yang telah dibuat sebelumnya. Pengalaman dan kebijakan perusahaan tentang potongan pembelian harus diperhitungkan dalam memperkirakan selisih waktu antara timbulnya hutang dan pembayaran hutang ini dilakukan. Oleh karena itu, ada suatu urutan perhitungan yang harus diikuti dalam membuat rencana pengeluaran kas.

2. Pendekatan akuntansi keuangan

Titik tolak dalam pendekatan ini adalah laba bersih yang direncanakan yang terlihat pada ikhtisar laba rugi yang dianggarkan. Pada dasarnya, laba bersih yang direncanakan diubah dari dasar aktual menjadi dasar kas, artinya disesuaikan dengan perubahan rekening modal kerja bukan kas seperti persediaan, piutang, biaya yang dibayar dimuka akrual. Metode ini tentu akan lebih cocok untuk sejumlah perencanaan kas jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas mengenai metode yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran kas terdapat dua metode yaitu penentuan penerimaan dan pengeluaran terlebih dahulu yang dikenal dengan sebutan pendekatan penerimaan dan pengeluaran kas, dan mengiktisarkan laba rugi atau disebut juga pendekatan akuntansi keuangan. Untuk perencanaan unsur yang mendasar, kedua

pendekatan akan memberikan arus kas yang sama, hanya berbeda dalam hal jumlah rincian yang diberikan.

2.3.6 Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Kas

Menurut **Charles J. Woelfel** (1987:47), mengemukakan pendapat bahwa terdapat 6 langkah dalam menyusun anggaran kas yaitu:

1. *“Estimate cash receipts for period*
2. *Estimate cash disbursements for period*
3. *Estimate cash balance at the end of the period*
4. *Forecast the financing that will be required to maintain a desired minimum cash balance, or forecast the amount of excess cash that will be available for investment or other uses*
5. *Prepare the cash budget*
6. *Revise and update the cash budget as necessary throughout the year.”*

Sedangkan menurut **Christina, dkk** (2001:189), bahwa terdapat beberapa langkah dalam menyusun anggaran kas yaitu:

1. **“Menyusun anggaran penagihan piutang**
2. **Menyusun anggaran penerimaan kas, yang biasanya terdiri dari pos penerimaan tunai, penagihan piutang dan penerimaan lain-lain**
3. **Menyusun anggaran pengeluaran kas. Anggaran pengeluaran ini umumnya mencakup pos-pos pembelian mesin, pembelian lain-lain anggaran untuk biaya-biaya dan pengeluaran lain-lain**
4. **Menyusun anggaran kas yang sifatnya sementara, artinya bila terdapat saldo kas akhir yang minus/negatif, maka perusahaan memerlukan pinjaman dari pihak luar dan sebagai konsekuensinya diperlukan pembayaran berupa bunga/ angsuran pokoknya yang perlu menjadi perhatian di sini adalah bahwa pinjaman tersebut harus memperhitungkan pembayaran bunga dan angsuran pokoknya**
5. **Memperkirakan pembayaran bunga (apabila perusahaan melakukan pinjaman untuk menutupi defisit yang terjadi) untuk itu diperlukan suatu skema pembayaran bunga yang lengkap**
6. **Menyusun anggaran kas.”**

Dari uraian di atas maka penulis berpendapat bahwa, langkah-langkah penyusunan anggaran kas terdiri dari 3 langkah yaitu:

1. Menyusun estimasi penerimaan kas yang berasal dari penerimaan penjualan secara tunai maupun kredit yang menimbulkan piutang.
2. Menyusun estimasi pengeluaran kas, misalnya: pembayaran hutang, pembayaran gaji dan upah serta pembayaran lainnya yang dikeluarkan untuk keperluan perusahaan.
3. Berdasarkan data yang diperoleh dari kedua estimasi tersebut, maka dapat disusun anggaran kas yang akan menggambarkan posisi kas untuk waktu yang akan datang.

2.4 Pengendalian

2.4.1 Pengertian Pengendalian

Dalam definisi pengendalian terdapat hal penting tujuan tertentu yang akan diwujudkan dan perilaku tertentu yang diharapkan. Pengendalian selalu berorientasi ke masa depan, karena baik tujuan yang akan diwujudkan maupun perilaku yang diharapkan merupakan objek yang berdimensi masa depan. Oleh karena itu, apa yang terjadi di masa lalu dapat diproyeksikan ke masa depan. Definisi pengendalian menurut **Charles J. Woelfel** (1987:72), yaitu

“Control is a managerial function that provides a degree of assurance that the organization’s activities are being performed effectively and efficiently.”

Fungsi dari pengendalian yaitu membuat standar, mengukur performa, mengevaluasi hasil dan mengambil tindakan perluasan untuk perusahaan. Dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, manajemen menetapkan tujuan yang akan dicapai di masa depan dengan serangkaian perilaku tertentu. Oleh karena itu, dalam pencapaian tujuan organisasi, manajemen melibatkan pengarahan aktivitas orang-orang lain, fungsi pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan bahwa orang-orang lain tersebut mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan teratur untuk mencapai sasaran dengan membandingkan rencana kerja dan mengambil tindakan koreksi yang tepat atas perbedaan yang ada. Di samping itu, pengendalian merupakan suatu proses pengukuran dan pengevaluasian kinerja. Sesungguhnya dari setiap komponen organisasi perusahaan dan mengajukan tindakan perbaikan ketika diperlukan untuk memastikan efisiensi prestasi perusahaan berupa sasaran, tujuan kebijakan, dan standar perusahaan.

2.4.2 Proses Pengendalian

Proses pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian tindakan perbaikan diperlukan. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan secara efisien.

Proses pengendalian menurut **Welsch, Hilton dan Gordon** yang diahlibahasakan oleh **Purwatiningsih dan Maudy W** (2000:14) meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1 “Membandingkan kinerja aktual untuk periode bersangkutan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.**
- 2 Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual, hasil yang direncanakan, dan selisih dari kedua angka tersebut.**
- 3 Menganalisis penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab dari penyimpangan tersebut.**
- 4 Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses di suatu bidang tertentu.**
- 5 Memilih (tindakan koreksi) dari kumpulan alternatif yang ada dan menerapkan tindakan tersebut**
- 6 Tindak lanjut atas pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang ditetapkan**
- 7 Lanjutkan dengan umpan maju untuk membuat perencanaan periode berikutnya.”**

Dengan adanya anggaran kas memungkinkan dilaksanakan evaluasi yang mengatur kegiatan-kegiatan yang telah dicapai, khususnya yang mempengaruhi kas. Hal ini dilaksanakan dengan penyimpangan yaitu membandingkan antara rencana dengan realisasinya dan baru dapat tercapainya dengan adanya anggaran kas. Selain itu juga, perusahaan harus memiliki proses pengendalian anggaran kas yang baik dan harus dilaksanakan dengan baik pula, seperti yang telah diuraikan di atas. Sehingga anggaran kas dapat dikatakan sebagai alat bantu dalam mengendalikan kas

2.4.3 Pengendalian kas

Bagian keuangan bertanggung jawab atas pengendalian posisi kas. Realisasi penerimaan dan pengeluaran kas biasanya berbeda dengan rencana seperti yang ditunjukkan dalam rencana laba. Perbedaan ini menurut **Welsch, Hilton dan Gordon** yang diahlibahasakan oleh **Purwatiningsih dan Maudy W** (2000:1) dapat disebabkan oleh:

1. Perubahan variabel-variabel yang mempengaruhi kas, misalnya perubahan tingkat pajak.
2. Kejadian yang mendadak dan tidak diharapkan yang mempengaruhi operasi perusahaan
3. Kurangnya pengendalian kas.

Sistem pengendalian kas yang efektif sangat penting mengingat akibat-akibat potensial yang mungkin terjadi. Jika perusahaan menghadapi situasi yang bisa menyebabkan kesulitan kas, manajemen dapat menghindari atau mengurangi situasi terburuk dengan cara:

1. Meningkatkan usaha untuk menagih piutang.
2. Mengurangi biaya kas
3. Menunda pengeluaran untuk barang modal
4. Menunda pembayaran untuk hutang tertentu
5. Mengurangi persediaan
6. Mengubah jadwal operasi yang mempengaruhi kas

Pengaruh keputusan seperti ini terhadap posisi kas tergantung pada penentuan saatnya. Sering keputusan yang lebih awal, lebih besar peluangnya untuk melindungi kas. Oleh karena itu, penting agar manajemen sepenuhnya diberi tahu sejauh mungkin tentang posisi kas yang mungkin terjadi. Dengan asumsi ini bahwa proses perencanaan telah dilaksanakan dengan efektif, maka selanjutnya pengendalian kas sebaiknya dilakukan dengan 2 prosedur sebagai berikut:

1. Evaluasi terus-menerus (*continous evaluation*)

Evaluasi dilakukan secara terus-menerus dan memperhitungkan kemungkinan posisi kas dimasa yang akan datang. Hal ini meliputi evaluasi periodik dan laporan rutin, biasanya bulanan, dan estimasi posisi kas yang akan datang (periode sisa).

2. Pengendalian kas dengan catatan data harian atau mingguan adalah meminimalkan biaya bunga serta mempertahankan jumlah kas yang cukup. Biasanya cara ini digunakan oleh perusahaan yang memiliki permintaan yang sangat tidak teratur (berfluktuasi) atau perusahaan yang memiliki banyak cabang dapat memindahkan saldo akhir kas dari cabang ke cabang lain yang memerlukan kas tanpa harus mengeluarkan biaya bunga.

Pengendalian terhadap kas juga meliputi tindakan pengamanan terhadap kas sebagai harta perusahaan, karena kas sering dijadikan sebagai objek kecurangan dan penyelewengan. Sesuai dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh kas maka pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa:

1. Setiap pengeluaran kas telah sesuai dengan tujuannya.
2. Semua uang yang seharusnya diterima, benar-benar diterima oleh perusahaan.
3. Tidak ada penyalahgunaan terhadap uang milik perusahaan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengendalian kas secara umum adalah sebagai berikut:

1. Tercapainya keseimbangan antara jumlah kas yang tersedia dengan jumlah kas yang dibutuhkan.
2. Pengamanan kas
3. Efisiensi penggunaan kas
4. Disusunnya laporan kas yang akurat
5. Dipatuhinya kebijakan tentang kas.

